Mélanie Guyonvarc'h, *Performants... et licenciés.
Enquête sur la banalisation des licenciements*

Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Le sens social », 2017

Coralie Perez

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemploi/9461>

DOI : 10.4000/travailemploi.9461

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 2 novembre 2019

Pagination : 127-131

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Coralie Perez, « Mélanie Guyonvarc'h, *Performants... et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements* », *Travail et Emploi* [En ligne], 159 | 2019, mis en ligne le 01 janvier 2020, consulté le 07 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/travailemploi/9461> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/travailemploi.9461>

Performants... et licenciés

Enquête sur la banalisation des licenciements

Mélanie Guyonvarc'h

Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Le sens social », 2017, 263 p.

*Lu par Coralie Perez**

Tiré d'une thèse de doctorat en sociologie soutenue en 2008, l'ouvrage de Mélanie Guyonvarc'h vise à déconstruire l'idée selon laquelle le licenciement serait un événement banal de la vie des salariés comme de celle des entreprises. Selon l'auteure, cette idée est portée par les employeurs pour qui le licenciement est un « mal nécessaire » à la compétitivité des entreprises et à la sauvegarde des emplois restants. Elle est relayée par les discours politiques et médiatiques qui valorisent la mobilité professionnelle et la responsabilisation des individus dans la conduite de leurs parcours professionnels¹, et qui euphémisent la violence inhérente aux suppressions d'emplois. Enfin, elle est endossée par les « acteurs de la gestion de l'emploi » en charge de l'« accompagnement » des restructurations, qu'ils soient privés (cabinets de reclassement) ou publics (service public de l'emploi). D'emblée, un trait original de l'ouvrage est de convoquer, à l'appui de son questionnement, puis de sa démonstration, le traitement qui est fait par le cinéma du licenciement, au travers de fictions ou de documentaires. L'auteure y voit bien l'intérêt de porter à la connaissance du public les témoignages souvent douloureux des personnes licenciées ; mais elle pointe le risque corollaire d'individualisation et de dépolitisation des décisions de fermeture d'entreprises, faute d'en interroger sérieusement les causes. C'est à cette tâche de remise en contexte politique et économique du choix de licencier que l'auteure va s'employer tout au long de l'ouvrage, dans l'objectif de « redonner des couleurs collectives à ce sentiment d'indignation » (p. 15) qui peut nous saisir à l'évocation de telles décisions managériales et de la souffrance causée aux salarié-es.

Tout en reconnaissant le caractère protéiforme des restructurations, l'auteure a fait le choix de s'intéresser aux seules restructurations donnant lieu à des licenciements collectifs pour motif économique, dans des grandes entreprises soumises à la procédure du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Un autre choix original a été d'ancrer la recherche dans deux entreprises jugées compétitives, l'une du secteur de la pharmacie,

* Université de Paris 1, Centre d'économie de la Sorbonne (CES).

1. La loi du 5 septembre 2018 intitulée « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » en est une illustration emblématique.

l'autre du conseil en management auprès des entreprises, dont les salarié-es concerné-es par les restructurations (cadres, technicien·nes, managers) présentent pourtant les caractéristiques des « gagnants », « supposés acquis à ces discours sur la mobilité dont ils seraient les principaux acteurs » (p. 23). Il s'agit donc bien d'analyser ce que Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt² désignent comme des « restructurations de compétitivité » motivées par des politiques stratégiques de groupes mondialisés, et non les « restructurations de crise » qui découlent de difficultés économiques.

La démarche ethnographique de l'auteure l'a conduite à enquêter auprès d'une centaine de protagonistes de plans sociaux réalisés dans ces deux entreprises, depuis les « spécialistes des ressources humaines » et les consultant·es en cabinet d'*outplacement*, chargé·es du reclassement professionnel des salarié-es licencié·es et « courroie importante [...] car ils opèrent une banalisation idéologique au quotidien du licenciement » (p. 23), jusqu'aux salarié-es concerné-es par ces licenciements.

L'auteure examine les décisions aboutissant à ces licenciements collectifs en les confrontant à plusieurs niveaux d'investigation, qui structurent l'ouvrage. Dans une première partie, elle les inscrit dans le contexte politico-juridique européen de la stratégie européenne pour l'emploi et des propositions relevant de la « flexicurité ». Tout en faisant une synthèse utile et concise de ces dernières, elle relève également les recommandations qui y sont faites aux entreprises de s'appuyer sur le dialogue social pour favoriser leur adaptation négociée aux changements et leurs conséquences en matière d'emploi. Au niveau national, l'auteure voit dans les rapports Boissonnat³ et Supiot⁴, comme dans la proposition d'une « sécurité sociale professionnelle », un renoncement à faire porter le débat sur les causes des licenciements au profit de propositions visant à s'en accommoder en « sécurisant les transitions professionnelles ». Dans ce contexte, comment se positionnent les syndicats ? Alors que les organisations d'employeurs poussent à flexibiliser le marché du travail et « à dédramatiser les modalités de licenciement » (p. 58), les organisations de salarié-es interprètent, chacune à sa manière, la sécurisation des transitions professionnelles. Si leurs divergences ne sont pas minimes, les positions syndicales ont en commun de prendre acte, selon l'auteure, du caractère inéluctable de ces ruptures professionnelles. Le pragmatisme (accompagner au mieux les licenciements en évitant l'arbitraire et en négociant de meilleures conditions de départ) l'emporterait donc sur la recherche d'autres options politiques et économiques (p. 66). L'analyse des PSE conduits dans les deux entreprises étudiées vient à l'appui de ce diagnostic tout en le nuancant : les conditions locales permettant l'élaboration, puis l'affirmation, par un rapport de forces favorable, d'une démarche alternative sont rarement réunies (manque d'information sur la stratégie de l'entreprise, divisions syndicales, faible mobilisation des salarié-es, etc.). Les

2. Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2012), *Les Restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.

3. Boissonnat J. (prés.), Commissariat général du plan (1995), *Le Travail dans vingt ans : rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat*, Paris, Odile Jacob, La Documentation française.

4. Supiot A. (dir.), Commission européenne (1999), *Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe. Rapport pour la Commission des communautés européennes*, Paris, Flammarion.

directions d'entreprise auraient ainsi les mains libres pour imposer des décisions sur lesquelles les instances représentatives du personnel n'ont que peu de prise.

Dans la deuxième partie, la décision de licencier est analysée à travers les discours des « licenseurs » (p. 83), ici les responsables des « ressources humaines » (RH) et les consultant-es externes auprès desquels les entreprises peuvent déléguer la « gestion sociale » des restructurations. Pourquoi ces entreprises performantes licencient-elles ? L'auteure déplie « l'enchaînement causal » invoqué par les directions pour légitimer un PSE : « le marché », entité abstraite et extérieure, est responsable des résultats insuffisants de l'entreprise, obligée de réagir pour restaurer sa compétitivité. On retrouve ici les ficelles désormais bien connues (particulièrement depuis les travaux de Tristan Boyer⁵) qui permettent de justifier une telle décision auprès des salarié-es et de leurs représentant-es, la crise conjoncturelle pouvant même être instrumentalisée pour expliquer des baisses d'activité en réalité organisées par l'entreprise⁶. Sur cette construction des « mauvais résultats » par les groupes mondialisés, on regrette que la fonction d'expertise à laquelle les représentant-es du personnel peuvent recourir lorsque, précisément, ils-elles veulent contester le motif économique du plan social, n'ait pas été étudiée⁷ par l'auteure.

Face à la décision de licencier, les responsables des RH sont dans une position ambivalente. L'auteure montre la manière dont les un-es et les autres s'arrangent avec ce qui peut être vécu comme « un sale boulot » (p. 121). Confronté-es à un acte devenu banal dans leurs pratiques (au point que des bonus sont parfois indexés sur le nombre de suppressions d'emplois réalisées), ils-elles recourent à une sémantique qui a pour particularité d'« édulcorer » la violence inhérente à ces décisions : on parlera de « changements », de « logiques de développement » plutôt que de restructuration, et les salarié-es licencié-es seront enjoint-es à être « proactifs » et à « savoir saisir les opportunités ». Pour l'auteure, les discours des RH sur le « pouvoir d'agir individuel » viennent en contrepoint de marges de manœuvre pratiquement inexistantes pour peser en amont sur les décisions économiques (p. 111). Il n'empêche que licencier fait partie du métier et que les responsables RH témoignent auprès de la sociologue de leur savoir-faire en la matière, qui les amène parfois à « travailler à la marge du cadre légal⁸ » (par exemple, par les transactions individuelles autour des modalités de départ) (p. 118). Les « cabinets de décrutement » représentent un autre acteur de

5. Boyer T. (2005), « Déconstruction du projet de licenciement », *La Revue de l'Ires*, n° 47, pp. 175-193.

6. Berta N., Jallais S., Thèvenot N. (2018), « Pourquoi réduire les effectifs en temps de crise ? Une étude empirique des logiques offensives et défensives dans les établissements français », *Socio-économie du travail*, n° 4, pp. 119-153.

7. L'article L.1233-3 de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite plus communément « loi Travail », renforce l'intérêt pour cette question puisqu'elle cherche à définir précisément les indicateurs économiques dont la dégradation justifierait le licenciement économique afin de « sécuriser » les ruptures du contrat de travail et ainsi limiter les contentieux.

8. Ce qui ne facilite pas le comptage des licenciements pour motif économique, tendancielllement en baisse depuis les années 2000, du fait de la diversification des modes de rupture du contrat de travail dans des contextes similaires (au moyen de plans de départs « volontaires », de ruptures conventionnelles ; voir Signoretto C. [2015], « Restructurations, gestion de l'emploi et droit du travail : analyse institutionnelle et statistique », *La Revue de l'Ires*, n° 84, pp. 31-58).

cette gestion du licenciement pour motif économique, cet « entre-deux » (ni emploi ni chômage) du reclassement, institutionnalisé depuis 1989 et la création du plan social. Selon l'auteure, le développement d'un marché du reclassement où prospère un certain nombre de cabinets privés est un des signes forts de cette banalisation du licenciement. Ces cabinets permettraient ainsi aux employeurs de se défaire de la « responsabilité sociale » du PSE. Choisis et payés par l'employeur, ces cabinets « sont porteurs d'une responsabilité floue », le plus souvent soumis à une obligation de moyens plutôt que de résultats, « l'efficacité et l'effectivité du reclassement reposant en dernière instance sur l'individu » (p. 155).

Dans la troisième partie, c'est au niveau de l'individu, celui du salarié « performant », qu'est appréhendée l'épreuve que constitue, pour lui, le licenciement. L'auteure analyse les différentes dimensions de cette « déstabilisation des stables », pour reprendre la formule de Robert Castel. En effet, l'épreuve ébranle, voire disloque, les collectifs de travail. Si d'autres peuvent se recomposer dans la lutte face aux licenciements collectifs, ils demeurent fragiles et éphémères (p. 178). Les individus voient les valeurs dont ils sont porteurs bousculées au point de leur faire perdre le sens de leur travail et de les pousser à adopter une posture de retrait. La mise à l'épreuve identitaire touche aussi des salarié-es cadres qui ont le sentiment, avec le « plan social », « d'être traités comme des ouvriers » (p. 175). L'auteure met en évidence que ces épreuves sont vécues différemment selon l'âge auquel survient le licenciement, le sexe et la situation familiale ; mais elle ne s'arrête pas là. Elle relève aussi des « figures de mobilités acceptées », certes minoritaires dans ses entretiens (moins d'un quart des témoignages recueillis y font explicitement référence), mais qu'elle ne passe pas sous silence, même si le lecteur comprend bien son peu d'affinités avec les travaux théoriques qui vantent les opportunités offertes par les changements et l'incertitude, et par les carrières nomades où la sécurité serait échangée contre la liberté. Ici, la « banalisation du licenciement » a en quelque sorte été acceptée par des salarié-es dont le rapport au travail et à l'emploi se serait modifié au cours de l'épreuve. L'auteure identifie quatre figures de l'acceptation : les « résignés » à des mobilités qu'ils peuvent ressentir comme subies, mais inéluctables ; les « zappeurs », incarnés par la figure du jeune mercenaire sans attache qui passe d'entreprise en entreprise, telle que la décrivent deux managers interrogés, mais que l'auteure n'a pas rencontrés parmi les salarié-es licenciés ; les « challengers de l'incertain », qui épousent le discours managérial (là encore, un seul témoignage de consultant non licencié) ; et enfin, les « licenciés heureux » (une dizaine de salarié-es), ou plutôt soulagés de quitter une situation délétère. À l'analyse, ces « figures de mobilités acceptées » s'avèrent être davantage celles d'arrangements ponctuels avec « l'adhésion sans attaches » que souhaiteraient les entreprises, plutôt que celles de « recompositions positives et durables du rapport au travail et à l'emploi » (p. 219). Cette « adhésion sans attaches » produite par les restructurations est intrinsèquement ambivalente. D'un côté, chez les « survivants », qui espèrent ne pas faire partie de la prochaine charrette, « le licenciement engendre un regain d'adhésion aux discours et aux normes produites par leurs entreprises » (p. 226) – au moins en

apparence, est-on tenté d'ajouter – qui débouche sur un surinvestissement au travail et une concurrence accrue entre les salariés. De l'autre, si les salariés ne font pas moins, ils se donnent moins (p. 225) ; autrement dit, cette « adhésion » ne génère pas d'attache, elle n'est pas porteuse de sens au travail.

La question du sens au travail se pose pour tous-tes les protagonistes de ces licenciements collectifs, pour les salarié-es qui restent dans l'entreprise comme pour ceux. celles qui mettent en œuvre ces décisions, ainsi que pour les « licenciés heureux » que la décision a finalement « libérés ». « Mais libérés de quoi ? », s'interroge l'auteure. D'un travail auquel ils n'attachaient pas d'utilité sociale (la priorité purement financière des firmes pharmaceutiques dans le choix des médicaments à produire est ici caractéristique) ? Du travail salarié donc subordonné, dont les protections (droit du travail, protection sociale) s'érodent ? C'est finalement à la question de la démocratie au travail, qui interroge la prise de décision au sein même de l'entreprise, et à la nécessité de libérer le travail « de l'étouffante emprise financière pour laisser une chance à la vie⁹ » que l'ouvrage nous invite à réfléchir.

9. Coutrot T. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Seuil, pp. 268-269.